CAIRN
chercher : repérer : avancer

Cet article est disponible en ligne en format HTML à l'adresse :
http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_145&ID_ARTICLE=RFG_145_0131

Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque

par Benoît HEILBRUNN

| Lavoisier | *Revue française de gestion*

2003/4 - n° 145
ISSN 0338-4551 | pages 131 à 144

Pour citer cet article :
— Heilbrunn B., Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque, *Revue française de gestion* 2003/4, n° 145, p. 131-144.

Distribution électronique Cairn pour Lavoisier.
© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.
La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

PAR BENOÎT HEILBRUNN

Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque

Cet article met à jour les soubassements théoriques et idéologiques de l'idée désormais communément admise de relation consommateur-marque. La métaphore partenariale fondée sur un processus de personnification des marques sous-tend une chaîne de valeurs qu'il est possible de décoder comme autant d'étapes d'un récit montrant le caractère éminemment narratif de cette relation. Par ailleurs, l'approche relationnelle de la marque qui remet en cause certaines croyances et pratiques du marketing dit classique, suppose un rôle déterminant du consommateur dans les processus de gestion de la marque

« Le Bibendum ferait-il un bon époux et un bon père de famille ? Ma réponse est oui, sans hésitation. D'ailleurs, je vis avec un homme comme lui… »,

Claude Sarraute, « L'épouse de Bibendum », *Parlez-nous de lui. Bibendum vu par…* Paris, Textuel, 1998

« Le bonhomme Michelin, fait d'une manière synthétique, paraît pourtant très humain. Enfant je n'avais aucune difficulté à admettre l'existence de Bibendum. Il était un compagnon de jeux… »,

Maryvonne de Saint-Pulgent, « Un monument historique », *Parlez-nous de lui. Bibendum vu par…* Paris, Textuel, 1998

Il n'est aujourd'hui plus guère original ni outrageant de parler de relation consommateur-marque, tant le lien susceptible de lier le consommateur à la marque est perçu comme analogue au processus complexe mêlant des « dimensions cognitives, affectives et comportementales façonnant la relation entre deux individus » (Blackston, 1993). Certains auteurs vont à cet

égard jusqu'à proposer la notion de *marque relationnelle* (Degon, 2001) en mettant l'emphase sur une sorte d'expérience commune se construisant au fil du temps et contribuant à la création et à l'entretien d'un capital de confiance (Nuss, 2000). Alors que cette approche relationnelle de la marque est en passe de devenir un truisme de la littérature marketing, il convient peut-être de se demander d'où procède le développement d'une telle approche, dans quelle mesure la relation est davantage qu'une métaphore pour comprendre les interactions entre le consommateur et la marque et quelles sont les modalités de cette relation particulière.

De l'approche dyadique à l'approche relationnelle

Le succès de la notion de relation consommateur-marque signifie que le regard porté tant sur le consommateur que sur la marque ont considérablement évolué au cours des deux dernières décennies. L'analyse des pratiques de consommation a en effet largement évolué du fait notamment de la prise en compte croissante des facteurs émotionnels, hédoniques et affectifs. Ainsi, la consommation n'est plus réduite au seul acte d'achat mais englobe un ensemble d'activités débordant le champ du « marchandisable » et renvoyant à des pratiques identitaires par lesquelles les individus

Tableau 1
LES INTERACTIONS CONSOMMATEUR-MARQUE COMME CHAÎNE DE VALEURS

Étapes dans le processus de consommation	**Sources de valeur de la marque pour le consommateur**
Décision d'achat	– Réduit les coûts de recherche d'information, – Permet une identification rapide, – Réduit la complexité du choix, – Donne un référentiel, – Procure de la réassurance et réduit le niveau de risque perçu, – Facilite la lecture du produit, – Etc.
Expérimentation du produit/service	– Décroît le niveau de risque (physique, psychologique, fonctionnel), – Assure une reproductibilité de l'expérience, – Procure un moyen d'expression identitaire, – Permet d'exprimer des valeurs profondes, – Etc.
Évaluation post-achat	– Procure de la satisfaction, – Donne un référentiel affectif et émotionnel récurrent, – Permet de combattre l'incertitude de l'environnement, – Procure une forte valeur relationnelle, – Etc.

manipulent, et échangent du sens et des valeurs au-delà de l'aspect strictement fonctionnel des biens et services. Corollairement, le regard porté sur la marque a également évolué d'une approche considérant la marque essentiellement comme un signe de différentiation et d'identification vers une conception holiste dans laquelle on considère la marque comme une machine narrative dont la fonction est de produire et de transmettre du sens. La valeur d'une marque peut donc se comprendre comme une chaîne de bénéfices couvrant l'ensemble des nœuds de contact (regarder, toucher, acheter, préparer, ranger, jeter, etc.) impliqués dans l'expérience de consommation du produit ou de service. La relation peut alors se lire comme une chaîne de valeur se décomposant en différentes étapes qui sont liées à la création et au développement de la valeur de la marque dans le temps.

Cette chaîne de valeur montre que les interactions entre la marque et le consommateur peuvent se comprendre sous forme essentiellement temporelle, dynamique et symbiotique. En effet, plutôt que de considérer d'une part, le consommateur et d'autre part, la marque (c'est-à-dire le sujet et l'objet selon un geste caractéristique de la pensée occidentale), l'emphase peut être mise sur l'alchimie consommateur-marque quitte à substantialiser cette relation en abandonnant une vision purement dyadique et transactionnelle.

Tableau 2
D'UNE APPROCHE DUELLE À UNE APPROCHE RELATIONNELLE DE LA MARQUE

Approche duelle	Approche relationnelle
– Substantialisation des acteurs et de l'objet (le bien).	– Substantialisation de la relation entre les acteurs (le lien).
– Analyse de la prise de décision du consommateur (choix de la marque).	– Analyse de l'ensemble du processus de consommation : prise de décision, utilisation, activités post-achat.
– Emphase des études sur les comportements : (essai, achat, réachat).	– Emphase sur les attitudes à l'égard de la marque (confiance, attachement, engagement voire addiction).
– Rôle considéré prépondérant de l'information et des processus cognitifs.	– Intégration des dimensions affectives, des émotions et des représentations imaginaires véhiculées par les marques.
– Utilisation de modèles essentiellement probabilistes.	– Introduction de méthodes plus impressionnistes (éthologie, ethnologie, socio-sémiotique).
– Accent sur la transaction entreprise-consommateur.	– Accent sur la relation consommateur-marque.
– Approche essentiellement DÉCISIONNELLE du consommateur-acheteur.	– Approche essentiellement EXPERIENTIELLE de l'individu-consommateur.

Source : inspiré de Dupuy et Thoenig (1989) ; Filser (1996).

La métaphore relationnelle traduit donc une évolution paradigmatique dont rend compte le tableau 1. L'approche relationnelle va de pair avec l'abandon d'une vision strictement comportementale et décisionnelle de l'achat pour comprendre la consommation comme un ensemble d'attitudes, d'émotions et de représentations susceptibles de fournir une expérience. Dans un ouvrage, R. McKenna définit d'ailleurs la marque comme une « expérience active »[1], signifiant ainsi que la marque devient un prisme de perception du monde voire dans certains cas un partenaire de l'environnement familier et affectif des consommateurs.

De la marque personne à la marque partenaire

Le fait de considérer la marque comme une personne est pourtant un phénomène intrinsèque au phénomène de marquage et reflète comme l'avait entrevu G. Péninou il y a trente ans une transition historique d'une économie de production fondée sur le réalisme de la matière (les produits ont un nom générique) à une économie de la marque fondée sur le symbolisme de la personne (le produit marqué est doté d'un nom propre qui l'individualise) (Péninou, 1972). La société publicitaire repose d'ailleurs implicitement sur un phénomène de personnification des marques qui peut prendre plusieurs formes :

– l'utilisation de technique d'animation des produits dans la publicité (exemple célèbre des pommes frites dans la publicité Végétaline) ;

– le recours à une mascotte animalière ou humaine (le maïs du Géant Vert, le célèbre Bibendum de Michelin) ;

– l'humanisation des produits dans la publicité (exemple des premières publicités de la Renault 5) ;

– l'anthropomorphisation des objets grâce au design : Keptchupy d'Amora, La Pammy de Virgin Cola qui reprend les formes du corps de Pamela Anderson, les formes féminines de la bouteille de Contrex qui viennent rappeler le fameux « contrat minceur » de la marque, etc. ;

– le recours à des mécanismes d'identification projective dans la rhétorique publicitaire du type « Ma Corsa c'est tout moi » ou « En Devernoy je suis moi », etc.

L'économie des marques repose notamment sur une capacité à doter la marque de caractéristiques humaines telles que l'identité, le charisme (Smothers, 1993), la personnalité, (Aaker, 1997), le caractère, le genre, le statut social (Mc Cracken, 1993). Ces constants déplacements de sens (*displaced meaning*) comme les appelle Mc Cracken, montrent la prééminence de significations culturelles délibérément extraites de la vie quotidienne et relogées dans un domaine culturel extrêmement différent, à savoir l'univers des produits et des marques (Mc Cracken, 1988). La métaphore relationnelle renvoie notamment au fait que certains consommateurs emploient un registre affectif pour parler de leur marque préférée. Le climat culturel semble d'ailleurs être tout à fait propice à la personnification de la marque. En effet, les relations avec les marques peuvent se

1. R. McKenna (1997).

comprendre comme l'extension ou le substitut symbolique de relations personnelles dans les sociétés matérialistes. La marque-personne viendrait compenser le phénomène de dissolution du lien social, fournissant des relations propres à nourrir (symboliquement du moins) le « soi vide » auquel prédispose l'abandon de la tradition et de la communauté dans la société moderne et la dissolution du lien social. La *doxa* marketing insiste d'ailleurs sur le pseudo-pouvoir des marques à réinvestir le corps social d'une valeur de lien, en se substituant symboliquement aux liens interpersonnels. Comme l'a très bien démontré Fournier, les consommateurs n'achètent pas une marque de façon régulière pour des raisons de performance ou de supériorité perçue mais parce qu'ils sont impliqués dans des relations avec une collectivité de marques qui apportent du sens à leur vie. Ces significations peuvent être fonctionnelles et émotionnelles mais toutes sont délibérées et ont une forte résonance identitaire (Fournier, 1998).

Fidélité et relation

Qu'on le veuille ou non, l'idée de relation consommateur-marque est avant tout une revisitation de la notion de fidélité. Mis a part les travaux pionniers de Jacoby et Chestnut (1978) définissant la fidélité comme un ensemble d'attitudes très favorables à l'égard de la marque, l'approche traditionnelle de la fidélité réduisait trop souvent à n'être qu'un processus de décision essentiellement cognitif et à visée utilitaire et recourrait essentiellement à des méthodes probabilistes d'analyse des pratiques d'achat *via* l'analyse des séquences d'achat ou du taux de nourriture (la proportion représentée par la marque dans les achats consacrés par un consommateur à une catégorie de produits donnée) ; de ce fait, la notion de fidélité a progressivement perdu de son sens en étant progressivement assimilée à de la simple inertie comportementale. Or l'observation des consommateurs montre rapidement qu'il est important de distinguer une fidélité passive effectivement liée à une « routinisation » des comportements d'achat et une fidélité plus active liée à une attitude très favorable, voire une affection forte à l'égard de la marque. L'approche décisionnelle de la consommation, en assimilant peu ou prou la marque à une entité strictement fonctionnelle a notamment eu pour conséquence de laisser dans l'ombre un aspect important de la marque, à savoir « les relations de type talismaniques qu'entretiennent les consommateurs à l'égard des biens consommés » (Belk *et al.*, 1989).

Or, qu'est-ce étymologiquement que la fidélité ? Si l'on suit les propositions de E. Benveniste dans son *Vocabulaires des institutions indo-européennes*, on peut comprendre la notion de fidélité personnelle comme « la liaison qui s'établit entre un homme qui détient l'autorité et celui qui lui est soumis par engagement personnel ». Le nom d'action tiré de cette racine a connu un grand développement d'où dérivent des formes modernes dont les unes désignent le pacte, l'alliance, l'accord, la foi jurée, tandis que d'autres, verbes ou substantifs, ont le sens de « donner confiance, rassurer, consoler » mais aussi « lier par une promesse ». L'étymologie indique donc ici clairement que la fidélité n'est pas affaire de comportement uniquement mais qu'elle indique une promesse, c'est-à-dire une relation.

La relation consommateur-marque vue comme une histoire

Pourquoi alors ne pas envisager la relation consommateur-marque comme une histoire, à partir du moment où une histoire est en fait une série d'événements disposés le long d'une séquence temporelle ? Comme Aristote le fait remarquer dans sa *Poétique*, toute histoire doit être unifiée et identifiée par une interconnection d'événements et doit nécessairement représenter des événements comme se succédant les uns aux autres le long d'une séquence causale probable. La relation consommateur-marque peut donc se lire comme un récit dont on peut mettre à jour l'organisation structurelle. Pour comprendre l'organisation minimale de l'histoire qui lie le consommateur à la marque, souvenons-nous qu'un récit est toujours fondé sur un problème à résoudre. Les problèmes que peuvent expérimenter un consommateur sont de plusieurs ordres : avoir faim ou soif, avoir besoin de se déplacer, avoir envie de dépaysement, etc. Ainsi, le récit est mis en branle par une situation d'insatisfaction qui devient un moteur (au sens ou l'on parle de motivation en psychologie) pour le consommateur.

Le récit est alors le processus par lequel ce problème du consommateur va être résolu par la marque à travers une séquence d'étapes ou plus exactement de fonctions qui révèlent l'existence d'une structure narrative canonique :

– une épreuve *qualifiante* : la marque doit montrer qu'elle est dotée de compétences pour résoudre le problème du consommateur ;

– une épreuve *décisive* : la marque doit accomplir un programme d'actions en surmontant un certain nombre de défis qui éprouvent ses compétences ;

– une épreuve *glorifiante* : la marque est reconnue sur la base de ses agissements et accomplissements.

Ces trois mouvements dessinent la figure du schéma narratif, un des principaux apports de la sémiotique structurale, qui se décompose en 4 étapes :

– un *contrat* : à l'intérieur d'un système de valeurs, la marque s'engage à effectuer un programme d'actions ;

– une phase de *monstration de compétences* : la marque doit montrer qu'elle dispose des compétences nécessaires pour accomplir le programme induit par le contrat ;

– une phase de *performance* qui rend compte de l'exécution du programme et qui renvoie la phase d'expérimentation proprement dite du produit ou du service ;

– une *sanction* qui rend compte de la comparaison du programme accompli et de la mission initiale. Cette sanction peut être positive (la marque est glorifiée) ou négative (la marque est déchue si elle n'a pu mener à bien sa mission).

Les dimensions de la relation consommateur-marque

Le travail pionnier de Fournier (1994, 1998) a permis de mettre en évidence les différentes modalités de la relation consommateur-marque. Un construit à six facettes lui permet d'appréhender la qualité relationnelle entre le consommateur et la marque. La durée de ce type de relation ne dépend pas exclusivement de l'existence de sentiments positifs du consommateur à l'égard de la marque ; elle renvoie en fait à des facteurs tels que l'existence d'un attachement affectif, de liens comportementaux et de croyances cognitives qui se combinent pour contribuer à la durabilité et à la force

Tableau 3
LE FONCTIONNEMENT NARRATIF DE LA RELATION CONSOMMATEUR-MARQUE

	Compétences	**Contrat**	**Performance**	**Sanctions**
Étape du processus narratif	La marque affiche son savoir-faire et ses compétences.	La marque s'engage à travers un contrat de marque qui promet de résoudre le problème initial du consommateur.	Mise en œuvre du contrat de marque.	Confrontation du résultat avec le contrat initial.
Phase correspondante dans relation consommateur-marque	Découverte du contrat (ou promesse) de marque à travers des opérations de communication (publicité, visite en magasin, discussion avec un vendeur, contact avec le produit, etc.).	Acceptation du contrat de marque (achat ou réachat du produit).	Confrontation du consommateur et du produit à travers des activités de consommation (rangement, utilisation, bichonnage, etc.).	Comportements post-utilisation + : réachat, attachement, prescription, etc. – : abandon de la marque, – : réclamation, bouche à oreille négatif, etc.

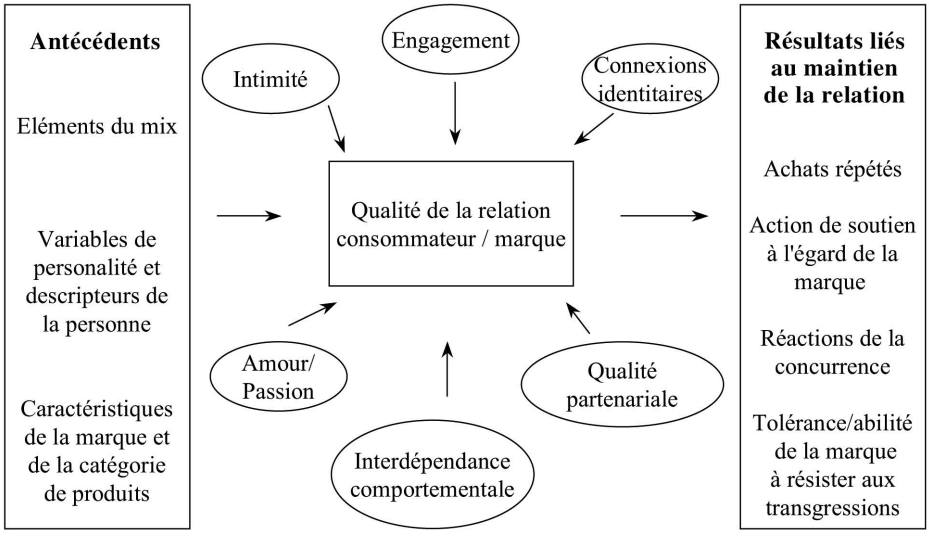
de la relation. Les six facettes de la relation sont définies par Fournier comme étant :

– L'*intimité* : des structures de connaissance relativement élaborées caractérisées par de riches couches de sens témoignant d'un fort degré d'intimité sont souvent liées à des relations fortes. L'intimité peut ici prendre la forme de connaissances relativement précises sur les qualités fonctionnelles de la marque, sur la parfaite mémorisation de gimmicks publicitaires ou sur la connaissance des mascottes de la marque, ainsi que sur le recours à des petits noms pour dénommer la marque. L'ensemble de ces procédés donne aux consommateurs des sortes de moyens permettant de personnaliser et de conserver en mémoire des informations sur la marque. Cette facette d'intimité renvoie donc à l'ensemble des procédures narratives par lesquelles la marque est investie d'un sens personnel cumulatif par le consommateur ;

– L'*amour/la passion* : cette facette renvoie bien évidemment au domaine des relations interpersonnelles et montre que la relation consommateur-marque va bien au-delà de la simple préférence de marque. Ainsi les répondants évoquent-ils par exemple un état de manque quand ils n'ont pas utilisé la marque pendant un moment. La marque est dans ce cas considérée comme irremplaçable et unique quitte à susciter une véritable angoisse de séparation. Cette facette renvoie à un spectre d'émotions s'étageant de la simple affection à la passion pour la marque. Des sentiments amoureux développés à l'égard de la marque sont dans ce cas liés à une perception biaisée et positive de la marque qui rend d'ailleurs difficile la comparaison avec des marques substituables ;

– La *connection au soi* : cette facette de la qualité relationnelle reflète le degré avec lequel la marque entre en résonance identitaire avec le consommateur en lui permettant d'exprimer des éléments significatifs de son identité. Les registres de connectivité concernent des orientations temporelles très larges (du passé au lointain au futur proche) et renvoient surtout à différentes acceptions du soi (soi réel, soi passé, soi possible, soi désiré). De fortes connectivités avec la marque contribuent au maintien de la relation à travers la cultivation de sentiments protecteurs d'unicité, de dépendance et d'encouragement à la tolérance dans le cas de situations d'adversité ;
– L'*interdépendance* qui implique des interactions fréquentes avec la marque (à travers notamment des habitudes de consommation) mais aussi le fait que la marque peut contribuer à intensifier certaines expériences vécues par le consommateur. Les rituels de consommation sont centraux à cet égard puisqu'ils contribuent à renforcer et célébrer l'interdépendance ;
– L'*engagement* : un fort niveau d'engagement, c'est-à-dire la ferme intention de se comporter d'une façon à favoriser la longévité de la relation, est également une facette importante de la qualité relationnelle. Les répondants expriment ainsi des engagements affectifs comme l'exclusivité ;
– La *qualité partenariale de la marque* : comme dans le domaine marital, la satisfaction et la force de la relation dépendent dans une large mesure du calibre perçu du rôle d'*enactement* du partenaire. Il s'agit ici de la façon dont un consommateur évalue la capacité de la marque à jouer un véritable rôle partenarial. Cette qualité partenariale

Figure 1
LE SYSTÈME DE QUALITÉ DE LA RELATION CONSOMMATEUR-MARQUE


Antécédents
Eléments du mix
Variables de personalité et descripteurs de la personne
Caractéristiques de la marque et de la catégorie de produits
Intimité
Engagement
Connexions identitaires
Qualité de la relation consommateur / marque
Amour/ Passion
Interdépendance comportementale
Qualité partenariale
Résultats liés au maintien de la relation
Achats répétés
Action de soutien à l'égard de la marque
Réactions de la concurrence
Tolérance/abilité de la marque à résister aux transgressions

Source : adapté de Fournier (1994).

de la marque est à son tour décomposable en 5 dimensions :
1. une perception positive de l'orientation de la marque à l'égard du consommateur,
2. des jugements sur la fiabilité et la prédictabilité de la marque dans l'exécution de son rôle partenarial,
3. des jugements sur l'adhésion de la marque aux diverses règles qui composent implicitement le contrat relationnel,
4. une confiance ou la foi dans le fait que la marque est capable de répondre aux attentes et,
5. une confiance dans la capacité de la marque à répondre de ses actions.

Les enseignements de la relation consommateur-marque

L'approche relationnelle de la marque contraste avec une approche transactionnelle et opportuniste de la marque et signifie un changement conséquent dans la manière d'aborder les consommateurs. Elle induit notamment pour le *brand manager* :
– La capacité à passer outre la distinction traditionnelle entre le consommateur et la marque pour considérer la relation comme première et potentiellement fondatrice de sens ;
– La prise en compte des facteurs émotionnels et affectifs dans la compréhension des actes de consommation et d'achat de la marque ;
– L'acceptation de l'interdépendance relationnelle en évaluant les actions susceptibles d'affecter le consommateur en modifiant ses perceptions ou ses connaissances de la marque comme partenaire.
– La mise en œuvre d'une structure d'interdépendance permettant de gérer les réactions des consommateurs vis-à-vis des évolutions de la marque. Ainsi une gestion inefficace de plaintes de consommateurs, des décisions de repositionnement drastique ou le retrait d'une marque du marché (Chambourcy, L'Alsacienne) ou d'une mascotte (Grosquick pour Nesquik) peuvent induire de très fortes réactions de la part du consommateur. Certaines entreprises telles que Kodak, Colgate Palmolive, Amex ou Danone ont d'ailleurs institutionnalisé la relation avec le consommateur en créant des structures dédiées ; ainsi, le centre d'appel Danone Conseil fonctionne en continu et répond à toute question relative à la nutrition. Plus de la moitié des appels ne concernent plus directement les produits Danone, preuve que cette marque est devenue un véritable partenaire-conseil grâce à sa légitimité à parler d'autre chose que d'elle-même et de ses produits ;
– La capacité à tenir compte des avis du consommateur dans les schémas d'évolution de la marque (la marque Thierry Mugler implique largement ses consommatrices dans l'évolution de ses gammes de produits) en mettant en œuvre des comportements de marque qui impliquent le consommateur (il s'agit donc ici essentiellement de considérer l'interdépendante comme possible et même souhaitable) ;
– La mise en place de groupes de management relationnel chargés de suivre certains consommateurs à travers le cycle de vie relationnel en leur proposant des produits répondant le plus précisément possible à l'évolution de leurs attentes.
En définitive, l'approche relationnelle de la marque impose un copilotage de la marque et donc l'acceptation par le *brand manager* que la gestion de la marque ne dépend plus exclusivement de l'entreprise, mais peut être entretenue par les consommateurs.

L'entreprise n'est plus alors considérée comme un pôle de la relation mais davantage comme un support de la relation ; il s'agit pour l'entreprise d'accepter une perte de volonté de contrôle de la relation avec ses consommateurs.

Les limites de l'approche relationnelle de la marque

Le maintien de la relation avec le consommateur à travers des programmes relationnels, – tendance originellement à l'œuvre dans le domaine des services (hôtel, banque, transport aérien, etc.) – s'adresse désormais aux biens de grande consommation *via* notamment des relations interactives. Mais cette approche présente d'emblée plusieurs écueils. Ainsi, l'instrumentalisation du client qui consiste à considérer le client comme un capital et à parler de sa « *Life time value* » ne représente pas franchement un progrès significatif dans l'humanisation des rapports sociaux. Il s'agit ni plus ni moins de reproduire à grande échelle la relation personnelle qui existait auparavant entre le client et son commerçant de quartier, à travers des outils tels que le mailing, le phoning, et autres médias interactifs. Qu'est en effet le marketing relationnel poussé à outrance, si ce n'est l'industrialisation (à l'aide notamment de protocoles relationnels) de la relation entre un consommateur et cet être proprement métaphorique qu'est la marque ? La substantialisation de cette relation participe de ce phénomène de désenchantement du monde par lequel les liens sociaux se distendent. Dans une culture narcissique d'affirmation du soi, les marques peuvent finalement devenir de véritables « hybrides sociaux, quasi-objets et quasi-sujets qui viennent de plus en plus remplacer l'autre (l'humain) dans le processus de construction identitaire » (Cova et Cova, 2001).

Par ailleurs, il est possible de remettre en cause l'usage parfois abusif que les entreprises font du marketing relationnel (à travers la notion de *Customer Relationship Management*) pour essayer de densifier la relation du consommateur à l'égard de la marque. D'abord, il ne faut pas sous-évaluer l'ensemble des coûts (et notamment les coûts cachés) souvent prohibitifs de l'entretien d'une relation durable à l'égard du consommateur, notamment dans les secteurs comme l'automobile pour lesquels le cycle d'achat est long. La logique selon laquelle la fidélisation est moins coûteuse que la conquête de client qui sous-tend l'évolution exponentielle du marketing dit relationnel peut ainsi dans certains cas être démentie. En outre, l'entretien de cette relation peut apparaître factice aux yeux du consommateur qui peut pour le moins être étonné (voire irrité) de recevoir un mailing lui souhaitant un joyeux anniversaire. Plus encore, le marketing relationnel peut conduire à des effets contraires à ceux escomptés pour des raisons telles que le sentiment de violation de la vie privée, de manipulation du consommateur, de déséquilibre dans la relation voire de déshumanisation de la relation conduisant à une sorte d'isolement des individus clients (Cova et Cova, 2001). À l'idée d'un marketing relationnel, on peut donc opposer l'idée d'un marketing tribal qui considère non pas la relation comme un moyen de toucher son but – à savoir l'individu – mais comme un objectif à travers des émotions partagées.

De la marque relationnelle à la marque communautaire

Alors que la consommation est devenue centrale dans la façon dont les individus

élaborent leur identité sociale, « ce qui peut réunir beaucoup d'individus aujourd'hui, c'est de consommer la même chose, en commun, au même moment » (Cova et Cova, 2001).

La communauté des *bikers*, qui sont les adeptes de la marque Harley Davidson, met en évidence un certain nombre de caractéristiques analysées par des sociologues et des anthropologues (notamment par Shouten et McAlexander, 1995), au nombre desquelles :

– la conscience des membres de former une sous-culture de consommation,

– un fort de gré de marginalité assumée à travers un statut revendiqué d'outsider,

– les fortes connexions qu'entretiennent les membres de la communauté,

– l'existence d'un *ethos* partagé autour de la marque à travers des modes de socialisation particulier et des statuts hiérarchiques à l'intérieur du groupe,

– le rôle important de la marque dans la formation de l'identité individuelle des membres et comme transformateur de l'identité, notamment en ce qui concerne les catégories de produits à forte visibilité sociale ou a forte résonance affective (chaussures, vêtements, véhicules motorisés, équipement sportif, etc.). Autrement dit la communautarisation qu'autorisent les marques ne fonctionne à l'évidence que dans certaines situations d'usage bien particulières.

Les marques seraient donc susceptibles de susciter des comportements de nature tribale et répondent à un ensemble de désirs qui outrepassent les attentes traditionnelles des consommateurs à l'égard des marques (Cova et Cova, 2001), et notamment :

– un désir de *relation immédiate* et de lien d'affection en rupture avec les rôles sociaux réifiés et les obligations sociales,

– un désir de *connexion* collective en réaction à ce qui peut apparaître comme dangereux ou conflictuel dans une société pluralisée et atomisée,

– un désir *d'expérience* d'un tout qui ait du sens, d'un sentiment d'appartenir à quelque chose qui nous dépasse pour vivre avec quelque chose de plus fort que soi,

– un désir de résurgence de *traditions* perdues ou érodées.

Ce type de comportements tribaux concourent au développement de communautés de marques comme l'ont très finement analysé Muniz et O'Guinn (2001) ; communautés qui peuvent se comprendre comme un ensemble structuré de relations sociales entre les utilisateurs d'une marque dont l'affinité, la culture et l'histoire dérivent de la consommation de cette marque. Ces consommateurs partagent un *ethos* et un sens du devoir à l'égard de la communauté dans son ensemble et de tous ses membres. Les membres de cette communauté participent à la construction sociale de la marque. Elles n'ont pas de frontière géographique mais présentent néanmoins quelques caractéristiques aux nombres desquelles :

– une fidélité exclusive de nature oppositionnelle (c'est-à-dire qui est dirigée contre le concurrent idéologique principal : exemple Saab/Volvo ; Mercedes/BMW ; IBM/Apple, etc.),

– un engagement à l'égard de la marque (notamment lorsque celle-ci est attaquée ou en péril),

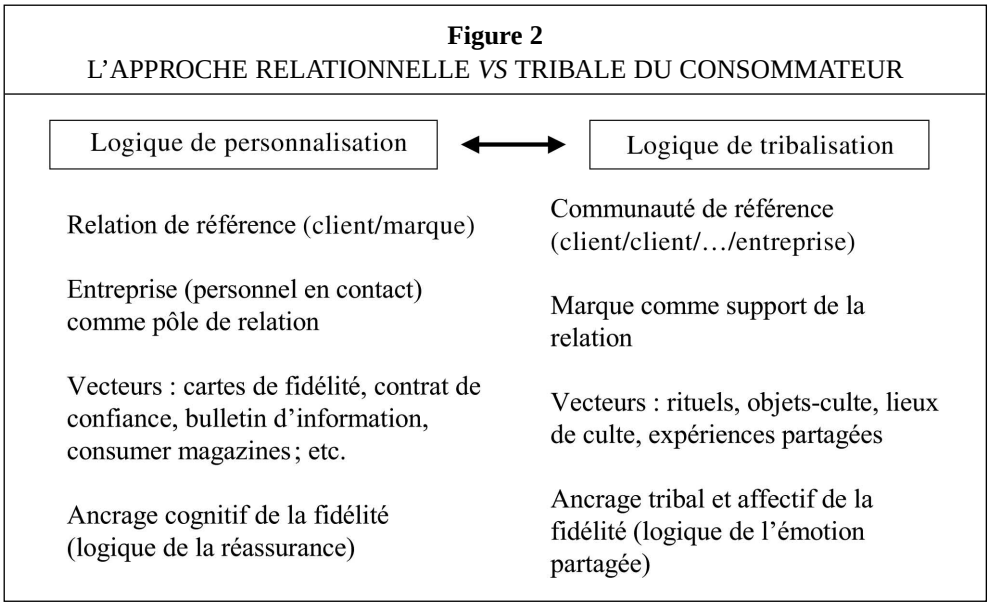
– le recrutement et l'assistance de nouveaux membres dans l'usage de la marque

(notamment pour les produits avec une forte dimension technique),
– un ensemble de rites et de traditions qui permettent de donner du sens à la communauté et de la perpétuer.
L'approche tribale signifie notamment la possibilité d'envisager une relation à la marque qui ne passe plus tant par des cartes de fidélité ou des bulletins d'information que par des rituels, objets cultes, ou lieux qui fondent l'expérience communautaire de la marque mais aussi la capacité à raisonner en termes de communauté signifiante, c'est-à-dire le regroupement d'individus autour d'un intérêt, d'une émotion ou d'une passion partagée plutôt qu'en termes de segment (qui est un regroupement *a priori* de consommateurs qui ne sont pas forcément liés les uns aux autres).
Au-delà de l'aspect strictement managérial, l'approche relationnelle et/ou tribale de la marque signifie une évolution majeure des modalités de constitution des agrégats humains en lieu et place des liens de parenté et de famille traditionnels. Cette évolution emblématise par là même un « champ politique à adhésion multiple qui représente sans nulle doute l'une des singularités de la collectivité d'aujourd'hui. Elle accompagne la naissance et la généralisation d'un corps social morcelé en démocratie » (Quessada, 2000).

CONCLUSION

Le succès de l'approche relationnelle de la marque pose alors ultimement la question du rôle et de la fonction des marques dans la société contemporaine. La marque renverrait à un double ancrage religieux et politique (Quessada, 2000) ; religieux parce que la marque reprend en la rationalisant

Figure 2
L'APPROCHE RELATIONNELLE *VS* TRIBALE DU CONSOMMATEUR


Logique de personnalisation
Logique de tribalisation
Relation de référence (client/marque)
Communauté de référence (client/client/…/entreprise)
Entreprise (personnel en contact) comme pôle de relation
Marque comme support de la relation
Vecteurs : cartes de fidélité, contrat de confiance, bulletin d'information, consumer magazines ; etc.
Vecteurs : rituels, objets-culte, lieux de culte, expériences partagées
Ancrage cognitif de la fidélité (logique de la réassurance)
Ancrage tribal et affectif de la fidélité (logique de l'émotion partagée)

Source : adapté de Cova et Cova (2001).

l'idée religieuse d'une entité puissante et « bienveillante », d'une sorte de « grand autre » qui est à l'origine du pouvoir et qui donne du sens à nos existences ; politique, du fait de la fonction éminemment reliante de la marque qui instaure un double système de relation : entre des individus particuliers et la marque d'une part (selon le principe de segmentation), entre les individus entre eux en donnant l'impression qu'une communauté existe (d'où par exemple la notion de marketing tribal). En s'inscrivant dans un registre relationnel, la marque, rentre directement en rivalité avec le théologico-politique en ce qu'elle « se pense comme mode d'organisation et de régulation du lien social » (Quessada, 2000). En intervenant au plus intime de ce qui tisse les modes de socialité, les marques emplissent aujourd'hui une véritable fonction organisationnelle. Cette fonction rentre violemment en concurrence avec les modes traditionnels de répartition des liens traditionnels (comme les liens de parenté) pour presque les remplacer. D'ailleurs, ainsi que le rappelle Benveniste, dans le vocabulaire féodal germanique latinisé, *trustis* désigne le lien de fidélité et aussi ceux qui se sont engagés et qui forment la suite d'un personnage. L'on comprend alors mieux que dans le giron des travaux sur la relation consommateur-marque s'inscrivent des recherches sur la confiance, la promesse, le contrat de marque, l'engagement ; voire la sujétion et la dépendance à la marque.

Bibliographie

J. Aaker, "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, août 1997, p. 347-56.

R. Belk, J. Sherry et M. Wallendorf, "The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey", *Journal of Consumer Research*, vol. 16, juin 1989, p. 1-38.

E. Benveniste, *Le vocabulaire des institutions européennes. Tome 1 : économie, parenté, société*, Paris, Éditions de Minuit, 1969.

M. Blackston, "Beyond Brand Personality: Building Brand Relationships", *Brand Equity and Advertising. Advertisingís Role in Building Strong Brands*, Aaker D. & Biel A. (eds.), Lawrence Erlbaum Associate Publishers, 1993, p. 113-24.

B. Cova et V. Cova, *Alternatives marketing*, Paris, Dunod, 2001.

B. Cova, *Au-delà du marché : Quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan, 1995.

R. Degon, *La marque relationnelle*, Paris, Vuibert, deuxième édition, 2001.

F. Dupuy et J.-C Thoenig, « La marque et l'échange », *La Marque*, J.-N. Kapferer et J.-C. Thoenig (eds.), Paris, McGraw-Hill, 1989, p. 159-89.

M. Filser, « Vers une consommation affective », *Revue française de gestion*, n° 110, septembre-octobre 1996, p. 90-99.

S. Fournier *et al.*, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, janvier-février 1998, p. 42-51.

S. Fournier, “Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, vol. 24, juin 1998, p. 343-373.
S. Fournier et J.L. Yao, “Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer Brand Relationships”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, 1997, p. 451-472.
S. Fournier, A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management, unpublished Phd Dissertation, University of Florida, décembre 1994.
J. Jacoby et R. Chestnut, *Brand Loyalty: Measurement, Management*, New York, Wiley, 1978.
G. McCracken, “The Value of the Brand: An Anthropological Perspective”, *Brand Equity and Advertising: Advertising’s Role in Building Strong Brands*, D. Aaker and A. Biel, Hillsdale, N.J., Erlbaum, 1993, p. 125-139.
G. McCracken, *Culture and Consumption*, Indiana, Bloomington Indiana Press, 1988.
R. McKenna, *Real time*, Boston, Harvard Business School Press, p. 100, 1997.
A. Muniz et TH. O’Guinn, “Brand community”, *Journal of Consumer research*, vol. 27, mars 2001, p. 412-32.
E. Nuss, *Le cyber marketing, mode d’emploi*, Paris, Éditions d’Organisation, 2000.
G. Péninou, *Intelligence de la publicité*, Paris, Robert Laffont, 1972.
D. Quessada, *La société de consommation de soi*, éditions verticales, Paris, 2000.
J. Shouten et J. McAlexander, “Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers”, *Journal of Consumer Research*, vol. 22, mars 1995, p. 43-61.
N. Smothers, “Can Products and Brands Have Charisma?», *Brand Equity and Advertising*, D. Aaker et A. Biel (eds.), Lawrence Erlbaum Associate Publishers, 1993, p. 97-112.